

IVANA MAZÁLKOVÁ-HOLLEROVÁ A DIRK TÄNZLER

POSTSOCIALISTICKÝ MANAGEMENT MEZI ZAJIŠŤOVÁNÍM KARIÉRY A PROFESIONALIZACÍ

Shrnutí: Roli managementu v postsocialistických ekonomikách a společnostech sociologové zpravidla popisují jako vládu manažerů. Na základě případové studie v jednom českém strojírenském koncernu se pokusíme tuto tezi o znovuzrozené mocné nomenklatuře relativizovat. Management ve východní Evropě, tak zní naše teze, se za turbulentních společenských, ekonomických a podnikových podmínek snaží balancovat mezi zajišťováním kariéry a profesionalizací, a to vede ke vzniku zcela rozdílných typů jednání a habitu.

I. VYMEZENÍ PROBLÉMU

Jednou z nejdůležitějších skupin, ze kterých vycházela transformace socialistických plánovitých hospodářství v kapitalistické tržní ekonomiky, byli manažeři v bývalých státních podnicích. Složení, kvalifikace a habitus této „knowledge class“ nemá jen význam v rámci podniku, ale má i význam obecně společenský. U „service class“ v bývalé NDR lze rovněž konstatovat obecnou tendenci k setrvání v daném stavu i přesto, že transformace byla ve východním Německu řízena zvenčí. Bývalá vládnoucí elita sice politiku a ekonomiku opustila, po vnitřní výměně ve formě vystřídání generací obsazují však řídicí funkce i nyní z valné části východní Němci; ti jsou ale často na místě kontrolováni a řízeni vrcholovými manažery z koncernových centrál na Západě a špičkami ze západních správních center (Pohlmann/Gergs 1997). Mezi státní správou a soukromým sektorem existuje značný rozdíl, pokud jde o setrvání bývalých řídicích kádrů ve funkcích (Adler 1997, Solger 1997). V soukromém sektoru došlo v rámci deindustrializace k rozsáhlé redukci těchto pozic, a tak se uvolnil značný potenciál nových samostatně podnikajících osob (Šrubar 1998c).

V České republice si bývalá „service class“ naproti tomu mohla svůj status nejenom vcelku bez problémů uhájit, manažeři a noví podnikatelé jsou dokonce považováni za vlastní vítěze transformace (Machonin 1994, Matějů/Lim 1995). Důsledkem je, že ve východním Německu byly staré struktury, v neposlední řadě i integrací západního personálu, narušeny, a zajištěno tak oddělení státní a politické byrokracie a jejich vzájemná

kontrola spíše než v České republice, kde i vzhledem ke stále ještě silné přímé a nepřímé kontrole průmyslových podniků státem (Mlčoch 1998, Hayri/McDermott 1995) v lehce pozměněné formě opět vznikla nová nomenklatura. Hovoří se dokonce o vládě manažerů jako o typickém fenoménu transformace (Szelényi et al 1995, Eyal et al 1997). Lze se domnívat, že takzvaný postsocialistický manažer přechodného období (Marz 1991) se bude podle starého zvyku orientovat spíše na vlastní přežití než na tvorbu racionálního stylu hospodaření. Za fasádou zdánlivé tržní restrukturalizace lze tušit perzistenci takových vzorů chování u velké části této skupiny.

Případová studie provedená v jednom českém strojírenském koncernu nicméně dokládá, že výše uvedená sociostrukturální kontinuita částečně zastírá vlastní dynamiku osobního a profesního formování managementu v procesu podnikové reorganizace (Tänzler/Mazálková 1996). Ve vědeckých a publicistických textech se sice obecně mluví o zpoždění, či dokonce protahování podnikové restrukturalizace v České republice, přesto nelze odhlédnout od toho, že se tu více, tu méně změnily nejen institucionální rámcové podmínky uvnitř a vně podniků, ale i sociální struktura managementu a forma ekonomického chování. Na pozadí těchto sociálně-strukturálních a institucionálních změn chceme analyzovat přechod od socialistického ke kapitalistickému manažerovi jako proces profesionalizace. Těžištěm zkoumání by měla být otázka, zda a jak manažeři využívají zkušeností ze socialismu a transformace k vytváření racionálních kompetencí jednání a nového stylu řízení. Roli a vliv expatriátů, tedy „hostujících pracovníků“ v managementu východoevropských podniků, na tyto procesy zde ponecháme stranou. Empirickou základnu analýzy tvoří jednak pětadvacet jedno- či vícehodinových rozhovorů se třiačtyřiceti zaměstnanci od vrcholových manažerů až po výrobní dělníky, jednak výsledky pozorování ve zmíněném koncernu. V době výzkumu se silně diverzifikovaný koncern skládal z více než čtyřiceti autonomních dceřiných společností zastřešených holdingovou společností, která praktikovala výraznou expanzní strategii (překračující hranice státu) a snažila se získat kontrolu nad velkou částí českého strojírenství včetně dodavatelů. Rozhovory a výsledky pozorování byly vyhodnoceny hermeneuticky rekonstruktivním postupem.

II. PODNIKOVÁ RESTRUKTURALIZACE A PROMĚNA FORMY VLÁDY V POSTKOMUNISMU

Professionalizace managementu, která je zde chápána jako součást transformace českého strojírenského koncernu, je vázána na institucionalizaci racionálního ekonomického jednání (Heidenreich 1993, Lepsius 1995) a konstituování podniku jako samoúčelu (Raiser 1976, Staehle 1991, Teubner 1994), kterým se ruší utilitaristické posunutí účelu v socialistickém státním podniku (Šrubar 1991).¹⁾

To vše však neprobíhá jako racionálně navržený a metodicky kontrolovaný děj, ale jako mocenský boj mezi klíčovými skupinami s rozdílnými názory a zájmy v kontex-

¹⁾ Transformace podniku o sobě je hlavním výsledkem projektu „Autochtonní restrukturalizace. Případová studie v českém strojírenském koncernu“, který se uskutečnil v rámci výzkumné skupiny „Transformace a globalizace“ při Vědeckém centru pro sociální výzkum v Berlíně (Tänzler 1997) a její částečné výsledky byly publikovány v předchozím sborníku v edici Acta Universitatis Carolinae (1998).

tu měnících se institucionálních rámcových podmínek. Moc manažera nespočívá na rozdíl od klasického svobodného podnikatele ve vlastnictví výrobních prostředků, ale v duševním vlastnictví znalostí a vědomostí. Ve zkoumaném podniku, ale i jinde, je management tvořen převážně inženýry.²⁾ Inženýři mohou technické problémy řešit i organizovat. Rozhodující otázkou však je, jak rozhodují a řídí? Jaké jsou jejich preference, věcné důvody a motivy?

Konsolidace koncernu probíhala ve třech fázích. V první fázi hrálo nejdůležitější roli převedení vlastnických práv, ve druhé proniknutí na trhy, ve třetí recentralizace a propojení v zájmu zajištění synergetického efektu. Zároveň se změnilly rozhodovací a kontrolní struktury – od charismatického vedení v hierarchické příkazové struktuře k zvěcnění a zevšednění autority v otevřenější organizaci s prvními náznaky maticové struktury. Na úrovni aktérů bylo možné tyto změny v managementu pozorovat.

Dominantní postavou první fáze byl generální ředitel.³⁾ V dvojroli nejlivnějšího vlastníka – kontroloval dvacet procent podílů koncernu – a inovativního podnikatele vystupoval zároveň jako personifikace koncernu. V očích osazenstva se tento složitý proces jeví nikoli neprávem jako záchrana koncernu a proces osvědčení generálního ředitele, který ukázal perspektivu do budoucnosti. Soustředil se na vytvoření průmyslového impéria, které kontroluje část českého hospodářství. Jeho vlastnická a kontrolní práva formálně legalizovala jeho mocenskou pozici a zajišťovala mobilizaci odpovídajících donucovacích prostředků. Jako nástroj výkonné moci používal holding, jehož možnosti se však omezovaly zejména na správní a kontrolní činnosti. Získání věrných spolupracovníků spočívalo naproti tomu ve vyjednávání a složité přesvědčovací práci na úrovni předávání informací. To předpokládá jednak obratnost, jednak dobré sociální vztahy. Rozsah moci generálního ředitele souvisel s obtížnou situací, ve které se koncern při jeho příchodu nacházel a ze které zjevně pouze on mohl nabídnout východisko, což potvrdilo i rozhodnutí tehdejší vlády. Záchrana koncernu se mohla uskutečnit pouze jako „tvořivé zničení“ ve smyslu Schumpetera. Šlo však o zásah do sociálního přediva podniku a prohloubení krize důvěry a legitimity vyvolané společenskou transformací. Aby generální ředitel unikl z tohoto začarovaného kruhu, uchýlil se k odlišné interpretaci situace. Jako všichni charismatičtí vůdcové prohlásil krizi za šanci osvědčit se, pochod „slzavým údolím“ za nutnou podmínku dosažení lepších zítřků a tvrdé zásahy legitimoval touto nadějnou vizí. Radikální odstranění starých struktur se však mohlo podařit, pokud byly zároveň splněny určité stabilizační faktory. Šlo o úpravu financí (právě tato oblast řízení je považována za nej-

²⁾ Bezprostředními dědici svobodných podnikatelů byli inženýři, poté následovali obchodníci a v současnosti dominují finanční experti. Tím se posunují preference, které slouží jako východisko pro rozhodování. Jsou stále abstraktnější a odosobněnější. Rozhodoval-li se svobodný podnikatel intuitivně, inženýr na základě přírodovědných poznatků a obchodník vycházel z tržně ekonomických rozvah, finančník se rozhoduje podle finančně hospodářských hledisek.

³⁾ Generální ředitel jako vedoucí holdingu a předseda představenstva (board of directors) byl oficiálně označován anglosaským titulem general manager, zatímco generální manažer dceřiných společností se nazýval socialisticky ředitel. Všichni vrcholoví manažeré jsou ředitelé, což zdůrazňuje jednotu této skupiny. Zavedením anglosaských označení, která se dodržují nedůsledně, se zdůrazňuje modernost a prozápadní orientace, ale také rozlišení jednotlivých pozic, na které se klade stále větší důraz. Tento proces je však třeba nahlížet také v souvislosti s posílením formální organizace. I přes anglosaské tituly se jedná pro forma o kontinentální duální systém s představenstvem a dozorčí radou (obsazenou převážně členy koncernu), proto tedy zůstaneme u označení ředitel.

větší slabinu generálního ředitele i pozdější příčinu jeho odvolání z funkce na jaře 1999, i když on sám se ohrazuje spiknutím bank) – jak dluhů a pohledávek, tak úvěrování rozběhlých obchodů a nových zakázek, zachování výroby a konečně zapojení osazenstva do tohoto obtížného procesu přizpůsobení se novým poměrům. Ve své strategicky důležité pozici mezi mimo- a vnitropodnikovými zájmovými skupinami se ředitel opíral nejen o svou legitimní moc na vrcholu hierarchie, ale i o mimo- a vnitropodnikové vztahy vzájemné závislosti, ve kterých nelze v rigidní povelové struktuře postupovat podle racionality trhu (efektivita, optimalizace užítku), kde ale platí pravidla vyjednávání zaměřeného na spravedlivé uspokojení zájmů všech zúčastněných.

Jednání generálního ředitele nespočívalo tedy v návratu k formální organizaci jako stále ještě kontrolní jednotce. Tu bylo třeba nejprve posílit. V této nepřehledné a nejisté situaci však mohl využít zkušeností ze své socialistické éry. V socialistickém nedostatkovém hospodářství jako věčné krizi dřímalo charismatické vůdcovství stále v podhoubí. Hospodářské instituce zbavené diktaturou strany legitimacy dovolovaly decizivní rozhodnutí a poskytovaly osobám toužícím po moci vhodné příležitosti zasahovat jak „tvrdou rukou“, tak i šikovně a flexibilně v rámci vyjednávacích a výměnných struktur. V kontextech jednání deinstitutionalizovaných socialistickou hospodářskou praxí i transformací mělo každodenní působení podobu nahodilých intervencí, které generální ředitel používal až do svého nedávného odvolání jako nejdůležitější prostředek k prosazení svých cílů. Pomocí této techniky předváděl v pravidelných intervalech svou nenahraditelnost a zabezpečoval svou vůdcovskou roli. Zásah následoval většinou tehdy, když ztroskotaly snahy příslušných zodpovědných pracovníků, se tedy jevil jako nutný a legitimní. V působivých projevech stavěl potom publikum před zdánlivou alternativu – poslušnost nebo likvidace/zánik. Pohrával si přitom se strachem před výprodejem českého hospodářství do rukou zahraničních zájemců a nadějí na znovuzrození českého průmyslu.

Skutečnost, že na generálního ředitele byla přenesena zodpovědnost za koncern, to, že vlastní dvacetiprocentní podíl akcií, že se mu podařilo zavázat stát k odebrání zakázek objednaných před revolucí a získat banky k financování nových projektů, se mu přičítalo k dobru jako mimořádná zásluha. Získal tím pověst „zachránce“ koncernu. Nahodilé intervence sloužily sice k zajištění autority, vyčerpávaly se však více či méně v taktických opatřeních *ad hoc*, které zabránily nejhorsímu, aniž by však skutečně řešily strukturální problémy.

Záchranu koncernu bylo možné provést jako heroický čin charismatického vůdce, který se těšil důvěře státu, bank, osazenstva a především managementu. Sanace a zajištění přežití předpokládalo však již rozdělení a zevšeňování moci. Vzhledem ke komplikované koncernové struktuře s více než čtyřiceti dceřinými společnostmi byly možnosti centrálního řízení velmi omezené. Za těchto podmínek byly transparentní, a tedy zvládnutelné pouze aktivity menších podnikatelských jednotek. Generální ředitel předal proto zodpovědnost za dceřiné podniky do rukou manažerů, kterým dal k dispozici široký manévrovací prostor a kteří měli prokázat své schopnosti za tržních podmínek.

Nemožnost hierarchického řízení měla být v této druhé fázi kompenzována „neviditelnou rukou trhu“, aby se tímto způsobem vydělili schopní manažeři a perspektivní dceřiné podniky. Aby byli manažeři ochotní převzít rizika a odolávat těžkostem spojeným se sanací podniku a vytvořit si vazbu na koncern, museli získat přístup

k moci a penězům. Kromě toho vládla naděje, že poskytnutý manévrovací prostor bude pobídkou pro schopné manažery samostatně vyvíjet a ověřovat experimentálním způsobem nové metody řízení. Teprve když se manažeři neosvědčili, koncern zasáhl. Poskytnutý manévrovací prostor byl však využíván velmi rozdílně. Příčinou byly strukturální i osobní důvody. Strategie „procházení ohněm“ se vyvinula v „divokou“ restrukturalizaci se závažnými neočekávanými vedlejšími důsledky. Realizace a institucionalizace principů tržního hospodářství na podnikové úrovni se zvrhla ve vnitro-koncernovou bitvu nejzdatnějších (*battle of the fittes*), který vedl k atomizaci koncernu a rozdrobení autority a ve druhé fázi vyzvedl manažery v dceřiných společnostech do hlavních rolí.

III. DECENTRALIZACE A DIFÚZE MOCI

Při řešení strukturálních problémů byl generální ředitel odkázán především na dvě skupiny, na (vrcholové) manažery z holdingu a z dceřiných společností. Manažeři holdingu stojí v čele kontrolního a správního orgánu, manažeři z dceřiných společností řídí výrobní podniky. Zastupují tedy do jisté míry protikladné zájmy. Holdingoví manažeři byli donedávna exekutory generálního ředitele, jenž by však býval rád přeměnil finanční a správní centrálu opět více ve strategicky operující kmenový podnik, čímž se změnil i role manažerů ve vedení holdingu. Objektivně se zostřoval konflikt zájmů jak mezi manažerskými frakcemi v holdingu a ve výrobních závodech, tak mezi jednotlivými výrobními závody. Ve skutečnosti však probíhaly hranice konfliktu a spolenectví jinde.

Generálnímu řediteli se podařilo spojit kombinaci autoritativního stylu řízení a intervenčního jednání, osazenstvem nazývanou „válečný komunismus“, s imagem „tvrdého“ příznivce tržního hospodářství. Tento obraz je také ideologickým poutem mezi vrcholovými manažery jako následovníky ředitele, kterému vděčí za svou pozici a na kterém jsou závislí. Ideologicky povýšené následovnictví však není s to překonat konflikt zájmů mezi manažery, který je dán jejich postavením. Věrnost tržním principům zakrývá především reálné rozdíly v managementu zvláště ve výrobních závodech. Vnější znakem těchto tržně orientovaných manažerů byl úspěch jejich podniku. Později se však ukázalo, že mezi těmito úspěšnými podniky – přičemž úspěch je poměřován obratem – existují skutečně značné rozdíly vzhledem k uskutečněné či započaté restrukturalizaci, a tudíž i solidním výhledům do budoucna. Rozlišili-li se tedy výsledek ještě podle toho, jakým způsobem byl vytvořen, oddělí se zrno od plev. Vyjde tak najevo, že závod s nejvyšším obratem byl úspěšný jen díky více či méně náhodným spekulativním ziskům, a s dobíhajícími smlouvami z předrevoluční doby se již rýsuje krize podniku a intervence ze strany vedení koncernu. Naproti tomu úspěch skutečných tahounů modernizace spočívá v jasné dlouhodobé strategii pronikání na nové trhy na Západě s novými výrobky a již započatá restrukturalizace podniku.

Vedle osobních rozdílů v kvalifikačním profilu manažerů hrají významnou roli také strukturální rozdíly mezi podniky. Vývoj nových produktů a proniknutí na trh je například pro dodavatele daleko jednodušší než pro výrobce finálních výrobků, tedy vlastní klíčové oblasti výroby. Ale i tyto strukturální rozdíly se projeví teprve prostřednictvím

vnějších projevů, jež profiltrují vnímání objektivních podmínek situace podle určité struktury priorit. Není zřejmě náhoda, že management tohoto dříve privilegovaného finalisty pocítoval menší tlak k restrukturalizaci než na něm závislí dodavatelé, kteří při krizi koncernu a finálních výrobců zavěťřili šanci na zlepšení své pozice v rámci koncernu. Je dokonce velmi pravděpodobné, že se z této skupiny modernizátorů v úspěšných dodavatelských závodech budou rekrutovat budoucí vedoucí divizí, kteří pak budou vládnout strategickým klíčovým i dodavatelským závodům.

Tito manažeři z dceřiných společností a prospektivní vedoucí divizí byli členy informační skupiny, k jejímž přívržencům patřili i někteří členové holdingu. Skupina tvořila protiváhu ke generálnímu řediteli. Tato více či méně utajená řídicí elita zřejmě získá rozhodující vliv na uspořádání koncernové struktury v budoucnu a obsadí nejdůležitější mocenské pozice. Pokud by generální ředitel nebyl odvolán, jistě by byl zapojen do kolektivní řídicí struktury, což by dalo jeho postavení jako primus inter pares zcela jiný význam. Jeho moc by v souvislosti s konsolidací a normalizací dále klesala a naopak výkonná moc manažerů stoupala. Generální ředitel by nadále vystupoval již jen jako „figurehead“ a „troubleshooter“, o svou roli „lídra“ by se dělil s vrcholovými manažery. Také jeho role podnikatele⁴⁾, která byla rozhodující pro přežití koncernu a kterou často přebíral za své méně schopné manažery v dceřiných společnostech, by s plánovanou fúzí čtyřiceti dceřiných společností pravděpodobně přešla do osmi divizí a se souvisejícím zeštíhlováním managementu na zbylé a stále mocnější manažery.

Podáři-li by se skupině vybraných vrcholových manažerů z holdingu a dceřiných společností zakotvit ve struktuře organizace jako řídicí mužstvo, došlo by zřejmě ke konstelaci, kterou Windolf popsal jako kombinaci vlády manažerů a vlastníků. Nezávisle na výše popsaném možném vývoji došlo k této situaci došlo odvoláním generálního ředitele z vedoucích funkcí, jelikož stále kontroluje jako vlastník jak dceřiné společnosti, tak domácí i zahraniční podniky spojené s koncernem podílnictvím. Na druhé straně kontrolují manažeři z dceřiných společností jimi převzaté podniky. „Manažeři hrají vůči ostatním podnikům roli vlastníka a sami jsou vlastníky kontrolování“ (Windolf 1994: 81).

IV. PROFESIONALIZACE A HABITUS

V příkrém kontrastu k autoritativnímu stylu řízení generálního ředitele (potají titulovaného generál nebo diktátor), jehož nepovedené kopie lze najít v managementu zdánlivě úspěšných, se management úspěšných dceřiných společností sice nevzdával kontroly, ale kromě toho se snažil s osazenstvem vycházet kooperativně. Rozdíl byl podmíněn prostředím. Generální ředitel byl již před rokem 1989 řídicím kádrem se silnou pozicí a nehledě na veškerou rétoriku o moderní podnikové kultuře neodložil autoritářský paternalismus vedoucí k zachovávaní odstupu a setrval v manýře typické pro charismatika a na rozdíl od populistů v „rituálním odstupu od osazenstva“ (Soeffner 1993: 216). Oproti tomu byli jeho spolupracovníky odborníci se vztahem

⁴⁾ Typizace pochází od Mintzberga (1973).

k výrobě a stálým kontaktem s osazenstvem. Po revoluci a po kariérovém vzestupu mohli kopírovat buď distancovaný autoritářský styl generálního ředitele, nebo přeměnit socialistický paternalismus v jistý druh technokratického populismu, který si zachová blízkost k výrobě a osazenstvu a pokusí se uvolnit prostřednictvím komunikace osobní potenciály blokové organizací socialistického podniku. Tento technokratický populismus kombinuje racionální kontrolní postupy s komunikativními praktikami řešení problémů na základě kultury technického odbornictví, které se snoubí s profesionalitou odborných pracovníků.

Zatímco úspěch generálního ředitele ve fázi tvořivého ničení spočíval v kombinaci podnikatelského a byrokratického jednání, oddělily se dvě manažerské frakce (úspěšná a zdánlivě úspěšná), z nichž jedna – při pokusu o kopírování generálního ředitele – zůstává v zajetí plánovitého hospodářství a druhá rozvíjí skutečnou autonomii a podnikatelské kvality. Rozvoj autonomie v případě pseudopřívrženců tržního hospodářství se ukázal jako zástěrka pro zabezpečování (starých) privilegií a prebend na úkor podniku. Rovněž se vehementně bránili zrušení atomizace koncernových společností uskutečněné v rámci divoké privatizace. Naproti tomu je autonomie „pravých“ přívrženců tržního hospodářství důsledkem strategické (re)orientace podniku a počínající úspěšné restrukturalizace. Tito manažeři nahlížejí rovněž nutnost korektur spontánního porevolučního vývoje, zvláště když recentralizací koncernu posílí své kariérové šance.

Ekonomické chování těchto subjektů není tedy dáno pouze striktní orientací na tržní hospodářství (marketing, náklady atd.), ale především antiautoritářským⁵⁾, racionálně věcným habitem, zatímco zdánliví příznivci tržního hospodářství zůstávají v zajetí představ starého světa. Tyto habituální rozdíly nemají však pouze osobní kořeny, nýbrž souvisí především s konkrétním prostředím, ve kterém dotyčný působí. Ačkoliv byli vyměněni všichni ředitelé podniků, někde dokonce vícekrát, složení řídicích pracovníků na vrcholu zůstalo při vši dynamice zpravidla stejné. Osoby zbavené úřadu mění pozice, příležitostně i dceřinou společnost, ale téměř neopouštějí koncern, jak tomu bylo po revoluci při politických čistkách. V jednom závodě až do převzetí jinou dceřinou společností fungoval doslova funkcionářský kolotoč. Sesazený ředitel předal vedení kolegovi nebo někomu jinému ne zcela neznámému z jiné dceřiné společnosti a vrátil se do své staré funkce (např. ekonom, vedoucí výroby atd.). Management společností zůstal navzdory vši dynamice a turbulenci jako skupina poměrně stabilní a stmelená dlouhodobou spoluprací. Poučný je případ jednoho nováčka ve vrcholném managementu jedné dceřiné společnosti, který se od měšťáckého provincialismu seniorů odlišoval dobrou znalostí angličtiny a celkovou stylizací do světa znalého „yuppie“. Danému prostředí se přes všechny distinkční pokusy přizpůsobil a stal se díky řediteli tohoto závodu konkurentem poněkud méně pohyblivým seniorům ve vedení.⁶⁾

⁵⁾ Přitom nejde o autoritu jako takovou, ale o její legitimaci. Zdánliví příznivci tržního hospodářství zdůrazňují jako v socialismu autoritu úřadu, „skuteční“ příznivci tržního hospodářství věcnou autoritu, kterou obhajovali již dříve.

⁶⁾ K otázce vlivu anglosaských kulturních prvků na společenské instituce a individuální způsob života ve východní Evropě se vrátíme ještě na konci textu. Podobně jako v politice je nutno rozlišovat mezi reálným jednáním a rétorikou, v každodenním životě je rozdíl mezi *lifestyle* a způsobem života (Matthiesen 1995). Příklad českého yuppie zřetelně ukazuje sociální a prostředím podmíněné tlaky, které omezují i možnosti postmoderního individualisty.

V. KOMUNIKACE A KONTROLA

Tradičně se rozlišují tři základní ekonomické funkce podnikového vedení. Strategická rozhodnutí související s trhy, životním prostředím a podnikovými cíli se přiřazují funkci podnikatelské, interní úkoly provádění a kontroly rozhodování funkci manažerské, poskytování finančních prostředků a převzetí rizika funkci kapitalisty (Chandler/Redlich 1961, Kocka 1975). Typy jednání jsou, jak ukazuje i případová studie, směsicí těchto ideálně typických funkcionálních rozlišení. Rozlišení se ukázalo užitečné při analýze postkomunistického managementu, v neposlední řadě proto, že se podniková transformace uskutečňuje zejména jako posílení formální organizace, v socialismu oslabené, a tím i moci managementu (Tänzler/Mazálková 1996).

Zároveň však bylo možné mnohde pozorovat vývoj, který oslaboval tak hierarchickou centralizaci a jednoznačné přidělení rolí. Uvnitř managementu se odehrál boj mezi frakcemi o dispoziční práva především na dceřině společnosti a také o reorganizační koncept koncernu. Existují jasné známky postupného oslabování autoritativní vlády, která v porevolučním období slavila velký úspěch, a posunutí moci ke kolektivním kontrolním orgánům. Také uvnitř jednotlivých dceřiných společností se paralelně k formální organizaci a hierarchickému řízení objevila tendence k posílení komunikace a kooperativního stylu řízení. Jde tedy o jevy, které jsou naprosto v souladu se všeobecnými trendy v moderních organizačních a řídicích koncepcích. Spočívá-li formální organizace na pokusu vynutit si racionální jednání a zbavit se iracionality prostřednictvím kontroly, postmoderní teorie managementu a organizace poukazují na zvrhnutí těchto kontrolních pokusů do iracionality organizací a přimlouvají se za odstranění nebo alespoň výrazné omezení formalizovaných hierarchií na základě striktní dělby práce. Na místo oddělení fyzické a duševní práce, hierarchií a monopolizace vědění nastupuje v postmoderních organizačních koncepcích komunikace a volný tok informací mezi propojenými (částečně) autonomními skupinami, které přebírají rozhodování, odpovědnost a podnikatelské riziko.

Sílící uvědomování si managementu jako „komunikační práce“ (Brosziewski 1996) i ve východní Evropě není však výsledkem pokusu o uplatnění západního učebnicového vědění v praxi, jde spíše o sociální inovaci, jež sama vyplynula z výrobního prostředí. Aktuální odlišnosti ve stylu řízení a v chápání manažerů sebe sama mají původ ve zkušenostech a socializaci v socialistickém podniku. Na rozdíl od klasického distancovaného autoritativního paternalismu starých socialistických hospodářských vůdců, který je stále živý v některých frakcích managementu, zároveň však platí za přežilý, části mladšího managementu praktikují komunikativní technokratický populismus. Tento styl řízení inženýrů, kteří se po roce 1989 dostali do vedoucích pozic, má kořeny v jejich tehdejší pozici svázané s výrobou a osazenstvím a technokratickým chápáním sebe sama, který je charakteristický pro jejich myšlení a jednání i po revoluci. Socialistickým dědictvím jsou habituelně ti manažeři, kteří socialisticky mysleli nejméně ze všech. Pokud vůbec, tak jsou to ti technokratičtí populisté, kdo představují skutečně původní a moderní typ, jejichž habitus se formoval za podmínek socialismu, ale rozvinul se teprve v postsocialismu po odstoupení nomenklatury. Stará společnost již takto nosila zárodky sil nové. Tento typ manažera vykazuje podobné rysy

jako jeho západní současník. Zatímco však je habitus západního postmoderního manažera této generace produktem vědomě inscenovaného „*lifestyle*“ v rámci programů „*human relations*“ a „*corporate identity*“, u postkomunistických manažerů se jedná o produkt okolního prostředí. Z toho vyplývají určité důsledky.

Komunikace neprobíhá bezproblémově ani v podnicích pod vedením těchto modernizátorů. Management je stále ještě blokován zkušeností socialistické moci dělnické třídy, na straně osazenstva působí jako blok nerovný podíl na hospodářském výnosu podniku. Zatímco manažeři zaznamenali značný růst příjmů a všeobecné zlepšení sociální situace, museli se zaměstnanci naopak smířit s nemalým snížením příjmu i statusu (Šrubar 1998c). Technokratický populismus s představou „všichni jsme na jedné lodi“ sice tyto demotivující sociální rozdíly tlumí, požadovaná rovnost je však spojena se slibem reálného zlepšení materiální situace a zajištění sociální situace zaměstnanců. Tento nový vztah důvěry mezi osazenstvem a managementem byl důležitým pilířem doposud dosaženého podnikatelského úspěchu. Přišel by však vniveč, kdyby se ukázalo, že se jednalo podobně jako v socialismu o prázdné sliby. Nabytím statusu v podniku se posiluje rovněž identifikace s prací, pokud však jde o dělníky, nejdůležitější motivací vazby na koncern je finanční podnět a sociální jistoty, což manažery nutí odměňovat osazenstvo za projevenou důvěru. Na podnikové úrovni se tak projevuje sociální problém, se kterým se potýkají společnosti v procesu transformace ve východoevropských zemích. Mzdy zde stoupají rychleji než produktivita práce. Na druhou stranu vzhledem k prudkému zdražování především nájmu, dopravy, zdravotní péče a ostatních základních potřeb stačí pouze na pokrytí životního standardu, který se pohybuje nejen hluboko pod úrovní Západu, ale nedosahuje v mnoha oblastech ani standardu běžného před revolucí. Interní procesy probíhající v organizaci souvisejí s proměnou, ale také, jak chceme na závěr přinejmenším naznačit, s přetrváváním institucionálních a kulturních tradic.

Současný hrozící nárůst nezaměstnanosti v České republice by krizí transformace zesílil, zvláště ve společnosti, která na ni není připravena z důvodu rozvinutého strukturálního a mentálního egalitářství (na rozdíl od ostatních bývalých „bratrských zemí“), ve které na rozdíl od Maďarska, kde se s reformami započalo o desetiletí dříve, se náhle objevila sociální diferenciací a narůstající nerovnost. Vláda i manažeři se tak stejnou měrou dostali pod tlak. Zájmy těchto dvou skupin však jsou diametrálně odlišné. Zatímco vláda může svou reformní politiku dovést k úspěšnému konci, pokud se osvobodí od břemene staré státní ekonomiky, manažeři v bývalých státních podnicích vzhledem k nedostatku kapitálu a omezené konkurenceschopnosti jsou odkázáni na státní podporu, aby vůbec mohli přežít.

Opožděná krize transformace může však na druhou stranu přispět k tomu, že manažeři, opírajíce se o nový podnikový paternalismus (Možný 1993), tedy obnovení paktu mezi manažery a osazenstvem jako za socialismu, budou schopni lépe prosazovat své podnikatelské a osobní zájmy. Pokud by manažeři z velkopřemyslových podniků získali tímto způsobem větší vliv na politiku, neznamená to ještě vládu manažerů. Vzestupem mladší, technokraticko-populistické generace manažerů a vzrůstajícím vlivem sociálních demokratů na politické dění v České republice se ohlašuje konec autoritářství charakterizující původní akumulaci a nevázaného kapitalismu, který praktiko-

vali jak manažeři přechodného období, tak liberální reformátoři. Důsledkem nebude zřejmě přímo stažení reforem, ale odklon od neoliberálního kurzu a zhodnocení socialistických představ, konkrétně ideologie konsenzu spojená s egalitarismem, s jejíž pomocí se Češi snažili již v dřívějších fázích industrializace čelit sociální diferenciaci a narůstající nerovnosti. To by znamenalo, že se česká společnost nevyvíjí směrem k anglosaskému modelu liberálního kapitalismu, ale navzdory vši globalizaci se vrací ke kontinentálnímu modelu organizovaného kapitalismu, který byl již cílem této průmyslové části jinak opožděného Rakouska a první republiky.

Literatura

- ADLER, FRANK (1997): Früher sozialistischer Leiter oder politische Funktionäre, heute...?, in: Stefan Hradil und Eckard Pankoke (Hg.): Aufstieg für alle?, Opladen: Leske und Budrich: 383–423.
- BROSZIEWSKI, ACHIM (1997): Unternehmerisches Handeln in moderner Gesellschaft, Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- CHANDLER ALFRED and FRITZ REDLICH (1961): Recent Developments in American Business Administration and their Conceptualization, *Business History Review* 35: 1–27.
- HAYRI, AYDIN and McDERMOTT, GERALD A. (1995): From Grand Design to Improvisations: Fallacy of Economic Orthodoxy, in: Hedwig Rudolph (Hg.): Geplanter Wandel und plante Wirkungen. WZB-Jahrbuch 1995, Berlin: Sigma: 230–248.
- HEIDENREICH, MARTIN (1993): Vom Volkseigenen Betrieb zum Unternehmen, *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 2: 76–96.
- KOCKA, JÜRGEN (1975): Unternehmer in der deutschen Industrialisierung, Göttingen: Vandenhoeck und Ruprecht.
- LEPSIUS, M. RAINER (1995): Handlungsräume und Rationalitätskriterien der Wirtschaftsfunktionäre in der Ära Hoenecker, in: Theo Pirker, M. Rainer Lepsius, Rainer Lepsius, Rainer Weinert und Hans-Hermann Hertle: Der Plan als Befehl und Fiktion, Opladen: Westdeutscher: 347–362.
- MACHONIN, PAVEL (1994): Social and Political Transformation in the Czech Republic, *Czech Sociological Review* 2 (1): 71–87.
- MATĚJŮ, PETR and NELSON LIM (1995): Who has gotten ahead after the Fall of Communism?, *Czech Sociological Review* 3 (2): 117–136.
- MARZ, LUTZ (1991): Der Prämoderne Übergangsmanager in: Rainer Deppe, Helmut Dubiel, Ulrich Roedel (Hg.) *Demokratischer Umbruch in Osteuropa*, Frankfurt: Matthiessen, Ulf (1995): Deutungsmuster und Lebensstile im "problematischen" Konstitutionsprozess regionaler Identitäten, in: Institut für Regionalentwicklung und Strukturplanung (Hg.): *Lebensstile und Raumerfahrung*, Berlin: 33 a dále.
- MLČOCH, LUBOMÍR (1998): The Restructuring of Property Rights through the Institutional Economist's Eyes, in: Ilja Šrubař (Hg.): *Eliten, politische Kultur und Privatisierung in Ostdeutschland, Tschechien und Mitteleuropa*, Konstanz, Konstanz: Universitätsverlag Konstanz.
- MINTZBERG, HENRY (1973): *The Nature of Managerial Work*, New Jersey.
- MOŽNÝ, IVO (1993): An Attempt at a Non-Economic Explanation of the Present Full Employment in the Czech Republic, *Czech Sociological Review* 1 (2): 199–210.
- POHLMANN, MARKUS C. und GERGS, HANS-JOACHIM (1997): Manager in Ostdeutschland, *Köllner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 3: 540–562.
- RAISER, THOMAS (1976): Das Unternehmerinteresse, in: Reichert-Facilides, Fritz et al (Hg.): *Festschrift für Reimer Schmidt*, Karlsruhe: Verlag Versicherungswirtschaft e.V.: 101–119.
- SOEFFNER, HANS-GEORG (1993): Geborgtes Charisma, in: W. Gebhardt, Arnold Zingerle, M. N. Ebertz (Hg.): *Charisma. Theorie-Religion-Politik*, Berlin/N.Y.: de Gruyter: 201–219.
- SOLGA, HEIKE (1997): Der Verbleib der Angehörigen der oberen Dienstklasse der DDR nach 1989 in: S. Hradil und E. Pankoke (Hg.): *Aufstieg für alle?*, Pladen: Leske und Budrich: 321–382.

- ŠRUBAR, ILJA (1991): War der Sozialismus modern? Versuch einer strukturellen Bestimmung, Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 3, 415–432.
- ŠRUBAR, ILJA (1998a): Elitenwandel in der Tschechischen Republik, Aus Politik und Zeitgeschichte, Das Parlament B 8/98: 21–33.
- STAEHLE, WOLFGANG H. (1991): Unternehmer und Manager, in: Walter Müller-Jentsch (Hg.): Konfliktpartnerschaft, München/Mehring: Hampp:105–121.
- TEUBNER, GÜNTHER (1994): Company Interest in: R. Rogowski und T. Wilthagen (Hg.): Reflexive Labour Law, Deventer/Boston: Kluver: 21–52.
- WINDOLF, PAUL (1994): Die neuen Eigentümer. Eine Analyse des Marktes für Unternehmenskontrolle, Zeitschrift für Soziologie 2: 79–92.

Post-Socialist Management Between Securing a Career and Professionalization

Summary

The role of management in post-socialist economies and societies is usually described by sociologists as that of control by a group of managers. On the basis of a case study in one Czech machine-tool concern this article examines this thesis of a reborn, powerful nomenklatura. The core question is that of whether and in what way managers are using their experience from socialism and transformation to create rational competences for action and a new style of management. The empirical basis of the analysis consists partly of qualitative research on employees from top managers to production workers, and partly on the results of observation in the concern. The study shows that the sociostructural continuity mentioned above partly conceals the special dynamic of the personal and professional formation of management in the process of industrial reorganisation. It is our view that management in Eastern Europe is trying, in turbulent social, economic and company conditions, to find a balance between securing career and professionalisation which is leading to the emergence of entirely different types of action and habitus, communication and supervision.